

Universidad Estatal a Distancia



Centro de Investigación y Evaluación Institucional

Vicerrectoría de Planificación



Informe final

Evaluación de los procedimientos específicos de
la Unidad de Evaluación del Desempeño (UED):
Hacia la mejora continua del proceso de gestión
del talento Humano de la UNED.

Equipo evaluador:

Gabriela Guevara Agüero

Francia Alfaro Calvo

Bryan Carranza Rodríguez

Documento CIEI-006-2018

Sede Central, Edificio A, 5to. Nivel
Tel: 2527-2206, Fax: 2234-1704
info.ciei@uned.ac.cr

Tabla de Contenido

| | |
|--|----|
| 1. Introducción..... | 4 |
| 2. Sobre la Unidad de Evaluación del Desempeño (UED) | 5 |
| 3. Procedimiento Metodológico | 6 |
| 3.1. Objetivos de la Evaluación | 6 |
| 3.1.1. Objetivo general | 6 |
| 3.1.2. Objetivos específicos | 6 |
| 3.2. Objeto de estudio..... | 6 |
| 3.3. Enfoque evaluativo | 6 |
| 3.4. Fases de la evaluación | 7 |
| 3.4.1. Fase A: Planificación del proceso de evaluación | 7 |
| 3.4.2. Fase B: Caracterización del proceso (descripción de la gestión administrativa)..... | 7 |
| 3.4.3. Fase C: Identificación de factores que limitan o potencian. | 8 |
| 3.4.4. Fase D: Construcción del plan de mejora | 8 |
| 4. Alcances y limitaciones | 8 |
| 5. Resultados | 9 |
| 5.1. Lo que hicimos..... | 9 |
| 5.2. Procedimientos Identificados..... | 10 |
| 5.2.1. Procedimiento de evaluación de desempeño:..... | 11 |
| 5.2.2. Procedimiento de revocatoria y revocatoria con apelación en subsidio (mecanismos de impugnación): | 23 |
| 5.3. Problemas, causas, efectos y propuestas de mejora | 28 |
| 5.3.1. Problema Central: Bajo Efecto de la Evaluación | 29 |
| 5.3.2. Causa 1: Recursos Insuficientes..... | 31 |
| 5.3.3. Causa 2: Baja sensibilidad al alcance de la evaluación | 33 |
| 5.4. Fortalezas del trabajo de la Unidad de Evaluación de Desempeño..... | 38 |
| 6. Conclusiones y recomendaciones..... | 39 |
| 7. Propuesta de plan de mejora | 43 |
| 8. Bibliografía | 47 |
| 9. Anexos | 48 |

Índice de Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Resumen de las actividades de trabajo | 10 |
| Tabla 2. Actividades ejecutadas por etapa del procedimiento de evaluación del desempeño..... | 15 |
| Tabla 3. Actividades ejecutadas en el procedimiento de recurso de revocatoria | 25 |
| Tabla 4. Actividades ejecutadas en el procedimiento Revocatoria con apelación de subsidio..... | 26 |

Índice de Ilustraciones

| | |
|--|----|
| Ilustración 1. Actividades desarrolladas con el equipo de trabajo de la UED | 9 |
| Ilustración 2. Descripción de las actividades | 11 |
| Ilustración 3. Actividades de la etapa de planificación | 12 |
| Ilustración 4. Actividades de la etapa aplicación y procesamiento, análisis, generación y entrega de resultados..... | 14 |
| Ilustración 5. Problemas, causas y efectos..... | 29 |
| Ilustración 6. Diagrama de Ishikawa: Bajo efecto de la evaluación | 30 |

1. Introducción

La presente evaluación tiene el objetivo de valorar los procedimientos específicos de la Unidad de Evaluación de la Oficina de Recursos Humanos de la UNED, a fin de proponer acciones para la mejora continua de la gestión no solo de la unidad sino también de la oficina.

Así mismo, responde a un requerimiento institucional de control interno, donde se le solicita al Centro de Investigación y Evaluación Institucional mediante oficio PROCI 245-2016 del 22 de noviembre del 2016, *evaluar los procesos de administración de los recursos humanos para detectar oportunidades de mejora* (Programa de Control Interno, 2017, pág. 2).

La Unidad de Evaluación del Desempeño, en adelante UED, se encuentra adscrita a la Vicerrectoría Ejecutiva de la UNED y es la *instancia encargada de realizar un proceso sistemático, objetivo y confiable de evaluación de las destrezas, habilidades, actitudes y aptitudes, conocimientos y experiencia, que cada uno de los funcionarios de la UNED posee en el desempeño de sus funciones* (UNED, 2017).

Los procedimientos específicos de la unidad que fueron desarrollados y examinados con funcionarios de la unidad son: la evaluación del desempeño, recursos de revocatoria y de apelación en subsidio.

El informe se encuentra dividido de la siguiente manera: el segundo apartado describe a grandes rasgos en qué consiste el trabajo de la Unidad de Evaluación del Desempeño; en el tercer apartado el procedimiento metodológico, en el cuarto los alcances y limitaciones del proceso evaluativo; el quinto capítulo describe los principales hallazgos y el capítulo sexto, las conclusiones y recomendaciones.

2. Sobre la Unidad de Evaluación del Desempeño (UED)

La Oficina de Recursos Humanos de la UNED organiza su trabajo en seis unidades, entre la que figura la Unidad de Evaluación de Desempeño como instancia que permite que las autoridades universitarias cuenten con una visión general del desempeño de los funcionarios; esto con el fin de facilitar la mejora continua del rendimiento y la optimización y eficacia en el desempeño (UNED, 2017).

Para ello utiliza instrumentos de evaluación estandarizados para cada clase de puesto, según las características y necesidades de los diferentes puestos que intervienen en la gestión universitaria.

Los propósitos de la evaluación institucional del desempeño son (UNED, 2017):

- Orientar la gestión institucional hacia un mejoramiento continuo en el desempeño de los funcionarios, que permita aumentar la calidad y excelencia en los servicios que ofrece la institución a sus estudiantes
- La optimización del desempeño de los funcionarios, mediante un claro diagnóstico sobre su gestión que permita identificar los aspectos positivos en su labor, así como aquellos susceptibles de mejora para aumentar los niveles de eficiencia y eficacia en la gestión que se realiza.
- Esclarecer las necesidades de capacitación y desarrollo que presentan los funcionarios de la institución, con el objetivo de ir atendíéndolas de manera oportuna.
- Potenciar la consecución de los objetivos y metas institucionales con un alto nivel de excelencia y calidad.
- Promover una comunicación directa y fluida entre el jefe y el grupo de colaboradores, que genere un adecuado ambiente de trabajo.

El trabajo de esta unidad contribuye a la toma de decisiones y en la definición de los programas de capacitación, planes de mejora, entre otros; promoviendo estilos de evaluación y supervisión participativos, que potencien una retroalimentación permanente orientada al mejoramiento continuo de la

Institución, además del aumento de la calidad laboral y de vida de los funcionarios.

3. Procedimiento Metodológico

3.1. Objetivos de la Evaluación

3.1.1. Objetivo general

Evaluar los procedimientos de la Unidad de Evaluación de Desempeño de la Oficina de Recursos Humanos a fin de proponer acciones para la mejora continua de la gestión de la unidad.

3.1.2. Objetivos específicos

- Describir las actividades de los procedimientos ejecutados en la Unidad de Evaluación de Desempeño de la Oficina de Recursos Humanos.
- Determinar los factores positivos, y áreas de mejora que intervienen en la ejecución de los procedimientos.
- Elaborar un plan producto del establecimiento de las propuestas de mejora.

3.2. Objeto de estudio

El objeto de estudio de la evaluación es el proceso de gestión de la Unidad de Evaluación del Desempeño de la Oficina de Recursos Humanos de la UNED.

3.3. Enfoque evaluativo

El enfoque de la presente evaluación es de carácter cualitativo y buscó mediante el uso de diversas herramientas de mejora continua, analizar los procedimientos de la Unidad de Evaluación del desempeño de la Oficina de Recursos Humanos

de la UNED para comprender de una mejor manera sus dinámicas de trabajo actuales y la repercusión positiva o negativa que eventualmente puedan tener estos en el logro de los resultados.

Las técnicas de mejora continua utilizadas fueron: lluvias de ideas, diagrama de afinidad y diagrama de espina de pescado o Ishikawa.

A continuación, se describen las fases que conformaron el estudio y la metodología que se utilizará en cada una de las fases.

3.4. Fases de la evaluación

Las fases del proceso de valoración de los procesos se detallan en la siguiente imagen:

3.4.1. Fase A: Planificación del proceso de evaluación

Se realizó la presentación de la metodología de la evaluación con la contraparte y se calendarizaron las reuniones de trabajo en conjunto.

En esta fase de planificación se identificaron y asignan los recursos y responsables correspondientes.

Es importante resaltar que el proceso se llevó a cabo a través de metodologías participativas.

3.4.2. Fase B: Caracterización del proceso (descripción de la gestión administrativa)

En esta etapa se identificaron y describieron los procedimientos a evaluar. Para ello, se realizó una primera sesión de capacitación en la que se abarcó:

- Qué es un proceso.
- En qué se diferencia un proceso de un procedimiento.
- Qué es una actividad y en qué se diferencia de un procedimiento.

Posterior a ello, las sesiones de trabajo giraron en torno a la identificación de los procedimientos de la unidad y la descripción de las entradas, las actividades y las salidas de cada uno.

En esta fase se utilizaron las técnicas de lluvia de ideas y diagrama de afinidad.

3.4.3. Fase C: Identificación de factores que limitan o potencian.

Esta fase tiene como finalidad, identificar los factores que potencian (fortalezas) o limitan (debilidades) los procesos y, por ende, la gestión de la dependencia.

Producto de la caracterización del proceso y su análisis, se detectaron posibles áreas de mejora, sus causas y los efectos que estos puedan ocasionar en los resultados de la dependencias y propuestas de solución. Por ejemplo: cuellos de botella entre actividades, tiempos de ciclo excesivos, errores u omisiones, falta de recursos, recursos innecesarios, entre otros.

Para esta etapa se utilizó la herramienta Ishikawa. Productos de la etapa: diagrama de causa- efecto por cada procedimiento.

3.4.4. Fase D: Construcción del plan de mejora

Haciendo uso de los insumos de las etapas anteriores, se construyó un plan de mejora con la finalidad de mitigar o solventar algunas de las áreas de mejora. No obstante, al haber recaído la mayoría de las causas en dependencias externas a la UED, la mayoría de las soluciones también recayeron fuera de la UED.

4. Alcances y limitaciones

La evaluación será realizada tomando como referencia los procedimientos que los funcionarios de la Unidad de Evaluación del Desempeño consideran como tales para posteriormente identificar factores positivos y áreas de mejora.

Las principales limitaciones son:

- Tiempo disponible para llevar a cabo el estudio; esto abarca por ejemplo el tiempo del que dispone la unidad para implicar a la totalidad o a la mayoría del personal en el taller de revisión de los procedimientos y el levantamiento de las actividades de trabajo para el análisis.
- Recursos insuficientes de personal para ejecutar el estudio.

5. Resultados

5.1. Lo que hicimos.

En total se desarrollaron 9 sesiones de trabajo entre los meses de junio y octubre. Las actividades desarrolladas con el equipo de trabajo de la UED se centraron en 4 aspectos fundamentales:

Ilustración 1. Actividades desarrolladas con el equipo de trabajo de la UED



Acordamos una metodología con la contraparte



Aclaremos conceptos



Construimos colectivamente



Validamos con la contraparte, lo que se iba produciendo

Fuente: Elaboración propia de los autores, 2017.

En la siguiente tabla se detallan las actividades realizadas en las sesiones de trabajo con funcionarios del UED:

Tabla 1. Resumen de las actividades de trabajo

| Fecha | Actividad Realizada |
|-----------------|---|
| 28 de junio | Presentación a la contraparte de la metodología que se emplearía durante el proceso e integración de observaciones de la contraparte. |
| 16 agosto | Explicación de conceptos en torno al tema de procedimientos, e identificación de los principales procedimientos de la Unidad. Levantamiento de actividades para el primer procedimiento. |
| 30 agosto | Levantamiento de actividades para cada procedimiento. |
| 13 de setiembre | |
| 20 de setiembre | Se presenta la integración de la información producida. Se emplea la técnica de lluvia de ideas y diagrama de afinidad. |
| 25 de octubre | Identificación de factores positivos, problemas (áreas de mejora), causas, efectos y propuestas de mejora. |
| 11 de octubre | |
| 23 de noviembre | Revisión de descripciones de las actividades de los procedimientos y definición del plan de mejora. |
| 30 de noviembre | Socialización de resultados |

Fuente: Elaboración propia de los autores, 2017.

5.2. Procedimientos Identificados

En total se identificaron tres procedimientos específicos, uno de ellos y el principal, es el de la **evaluación de desempeño institucional** y los otros dos secundarios que son el recurso de **apelación de subsidio y revocatoria o mecanismos de impugnación** (Ver anexo No 1).

Las actividades que ejecuta la UED en esta etapa son:

Ilustración 3. Actividades de la etapa de planificación



Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de los resultados del taller No 1, 2017.

→ **Aplicación de la evaluación:**

En función de la etapa de planificación se inicia la aplicación de la evaluación y se envían los comunicados respectivos a las personas evaluadoras indicando la apertura del periodo de evaluación y se le da seguimiento hasta el cierre de la aplicación de los formularios.

El acceso al formulario de evaluación es enviado por correo electrónico a los funcionarios evaluadores, quienes deberán accederlo mediante un link que se detallan las instrucciones:

La evaluación debe realizarse en presencia del funcionario evaluado; de no ser así, deberá utilizarse algún mecanismo que garantice la participación activa de la persona en su evaluación y salvaguardando la confidencialidad y seguridad de la aplicación de esta evaluación (UNED, 2017, pág. 11)

El proceso de aplicación tiene un tiempo estimado de un mes calendario, durante este periodo se envían hasta dos recordatorios para que se ejecute la evaluación.

→ **Procesamiento, análisis, generación y entrega de resultados**

Para el procesamiento de la información, se revisa la base de datos y se identifican los casos especiales que requieren tratamiento distinto en el procesamiento, como es el caso de los funcionarios que no fueron evaluados y para quienes la unidad, tiene la responsabilidad de enviar un informe detallado a:

(...) la jefatura de Recursos Humanos, con el fin de que, con la prioridad del caso, se eleve al Consejo de Rectoría para que se generen las acciones respectivas de conformidad con la normativa institucional, en contra de aquellos superiores que no cumplieron con su obligación de evaluar al personal a su cargo (UNED, 2017, págs. 13-14).

Una vez depurada la base de datos, se corre un programa especializado para el procesamiento de los datos (SPSS) y se exporta la información a un archivo de

Excel; desde donde se analizan de manera individualizada los códigos 99: “no aplica” para garantizar que la presencia de estos códigos no afecte la calificación final del funcionario.

Finalmente, se realizan las notificaciones correspondientes y se elaboran los informes técnicos correspondientes.

Los principales productos obtenidos de la aplicación son las actas de notificación y los reportes de resultados de las evaluaciones.

Las actividades que ejecuta la UED en las etapas aplicación y procesamiento, análisis, generación y entrega de resultados son las siguientes:

Ilustración 4. Actividades de la etapa aplicación y procesamiento, análisis, generación y entrega de resultados.



Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de los resultados del taller No 1, 2017.

En la siguiente tabla, se detallan las actividades que se ejecutan en las etapas antes mencionadas:

Tabla 2. Actividades ejecutadas por etapa del procedimiento de evaluación del desempeño.

| Actividades | Descripción |
|--|--|
| Se verifica la existencia de los insumos para la aplicación del formulario. | Personal de la UED, revisa los manuales de puestos y verifica que todas las clases de puestos cuenten con formulario de evaluación del desempeño. |
| Si no existen: Se diseña el formulario y se solicitan las bases de datos. | En caso de que haya una nueva clase, o la misma haya tenido cambios en relación con las competencias del perfil, se hace un nuevo formulario o se incluyen las modificaciones en el formulario correspondiente. |
| Si existen: Se verifica la actualización de los insumos. | Personal de la UED verifica que los insumos estén actualizados y en caso de requerirse modificaciones se procede con su realización. |
| Si no están actualizados: se actualiza o diseña el formulario y las bases de datos y se ingresan los insumos actualizados en el Software de gestión de formularios | <p>Cuando se requiera actualizar los formularios o las bases de datos, el personal de la UED realizará los cambios requeridos para que los insumos estén ajustados o de ser necesario, se diseñe un nuevo formulario.</p> <p>Una vez que se haya diseñado un</p> |

| Actividades | Descripción |
|---|--|
| | <p>nuevo formulario (sea por diseño de una clase nueva o modificación en perfiles de competencias) se debe validar el instrumento propuesto con personas y se incorporan las mejoras que consideren pertinentes.</p> <p>Una vez validado el nuevo formulario cuando corresponde o bien cuando se cuenta con el listado con los datos de identificación de los funcionarios validado, se procede a separar las bases de datos por tipo de formulario. Posteriormente se incluyen en el Limesurvey con el fin de preparar las instrucciones para su comunicado a los evaluadores</p> |
| <p>Actualizados: Se ingresa los insumos actualizados en el Software de gestión de formularios</p> | <p>Se ingresa los insumos actualizados en el Software de gestión de formularios. Se procede a separar las bases de datos por tipo de formulario. Posteriormente se incluyen en el Limesurvey con el fin de preparar las instrucciones para su comunicado a los evaluadores.</p> |
| <p>Se testea el formulario</p> | <p>Una vez se haya subido las bases de datos, se realiza una prueba para verificar que los links de ingreso a los formularios funcionen correctamente y que la aplicación se encuentra</p> |

| Actividades | Descripción |
|---|--|
| | debidamente habilitada. |
| Se identifican anomalías | Se identifica si hay algo que no esté funcionando correctamente en el Limesurvey y se corrige. |
| En caso de encontrar anomalías, se corrigen | Se identifica si hay algo que no esté funcionando correctamente y se corrige, previo al envío de los comunicados con las instrucciones para la aplicación. |
| En caso de no haber anomalías; Se envían los comunicados con instrucciones (generales y para cada evaluador con las instrucciones específicas). | Se remiten dos comunicados, uno general a la comunidad universitaria comunicando la apertura del proceso de evaluación del desempeño y otro individual a cada evaluador detallándole las instrucciones para que proceda a evaluar al personal a su cargo. |
| Apertura de periodo de evaluación | Se les comunica mediante correo electrónico a los evaluadores y la comunidad universitaria la apertura del proceso de evaluación del desempeño y la fecha límite para evaluar de forma ordinaria a todo el personal. |
| Análisis de consultas de Casos | Durante la aplicación surgen una serie de inquietudes o consultas por parte de los evaluadores, las cuales deben ser atendidas y resueltas por parte del personal de la UED. Estas consultas en su mayoría tienen que ver con inclusiones o exclusiones de |

| Actividades | Descripción |
|---|--|
| | funcionarios por movimientos de personal, anulación de evaluaciones a solicitud del funcionario evaluador, generación de formularios en formato PDF por que el evaluador omitió hacerlo; entre otros. |
| Se da respuesta a consulta | Se resuelve consulta y se emite la respuesta con la resolución. |
| Monitoreo del grado del avance en la aplicación | Periódicamente la UED, realiza monitoreo sobre el incremento en las evaluaciones realizadas, ello para dar seguimiento al comportamiento de los evaluadores durante la aplicación. |
| Seguimiento a evaluadores | Se remite, durante el periodo de evaluación, dos recordatorios personalizados a los evaluadores, recordándoles las evaluaciones que tienen pendiente de realizar. Se ejecutan a mitad del periodo de evaluación y tres días antes de finalizar el periodo de evaluación. |
| Cierre de periodo de aplicación | Se cierra en el Limesurvey el periodo de aplicación de la encuesta y se confecciona un informe detallado sobre las estadísticas más relevantes del proceso: evaluaciones realizadas, evaluaciones pendientes, índice de cobertura. Adicionalmente se prepara un informe con los funcionarios que no fueron evaluados por su superior |

| Actividades | Descripción |
|---|--|
| | inmediato para ser remitido a la Jefatura de Recursos Humanos. |
| Preparación de insumos para el procesamiento de base de datos | En esta fase del proceso, se revisan los programas de procesamientos para que estén alineados con los formularios de evaluación utilizados, se hacen las modificaciones pertinentes requeridas cuando sea necesario. |
| Procesamiento de base de datos | Se genera en SPSS la base de datos correspondiente a cada formulario de evaluación aplicado, a partir de los archivos generados en el Limesurvey. |
| Se identifican casos que no entran a procesamiento | Se hace una primera revisión de las bases de datos para depurar la información, para identificar aquellas evaluaciones que por algún motivo especial deben ser anuladas y eliminadas. |
| Se depura la base de datos | Una vez identificadas aquellas evaluaciones que por algún motivo especial deben ser anuladas y eliminada, se realiza su eliminación en el programa SPSS. |
| Se corre el programa de procesamiento de datos | Se corre el programa de procesamiento de los datos para generar las calificaciones obtenidas por cada funcionario en lo criterios evaluados para cada puesto; con el fin de obtener la calificación final y el nivel |

| Actividades | Descripción |
|---|--|
| | de desempeño correspondiente a cada funcionario. |
| Se exportan a Excel las bases de datos (ajustes de 99: No Aplica) | Una vez que se corren los programas de procesamiento se exportan del SPSS a formato en Excel para que a través de filtros, se procedan a identificar aquellos criterios en que todas las respuestas fueron seleccionadas con la opción No Aplica, dado que se tiene que hacer un ajuste manual para que esto no afecte la calificación del funcionario, ajustando el puntaje máximo a obtener en la evaluación en función del criterio que no le aplicó en la misma. |
| Se depura nuevamente la base de datos | En esta segunda depuración de la base de datos, lo que se hace es preparar el archivo que será utilizado para la combinación de correspondencia que se ejecutará para la generación del reporte de resultados y la Boletas de Comunicación del Reporte de Resultados de Evaluación del Desempeño correspondiente. |
| Se prepara la plantilla de Reporte de resultado y Boleta de Evidencia del Comunicación de Evaluación del Desempeño. | En este procedimiento se elabora la plantilla que se utilizará en la combinación de correspondencia para generar el reporte de resultados y el acta de notificación (Boleta de Evidencia Comunicación de |

| Actividades | Descripción |
|---|--|
| | Evaluación del Desempeño correspondiente). |
| Se realiza la combinación de correspondencia para la generación del Reporte de resultado y la Boleta de Evidencia Comunicación de Evaluación del Desempeño correspondiente. | En Word, a través de la herramienta de combinación de correspondencia, se vincula la plantilla reporte de resultados y la Boleta de Evidencia Comunicación de Evaluación del Desempeño correspondiente, con el fin de correr la combinación de correspondencia para generar los reportes de resultados obtenido por cada funcionario evaluado. Este proceso termina con la impresión y empaquetado de los reportes de resultados y la boleta de evidencia de la comunicación al funcionario. |
| Se comunica a los evaluadores los Reportes de resultado y las Boletas de Evidencia Comunicación de Evaluación del Desempeño correspondiente. | Se prepara un sobre dirigido a cada evaluador con los reportes de resultados y las Boletas de Evidencia Comunicación de Evaluación del Desempeño del personal que le correspondió evaluar y se gestiona la entrega de la documentación a través de la mensajería interna de la Institución. Cabe agregar que toda la documentación es revisada con el mensajero que se la lleva y se le solicita gestionar en el acta de entrega las firmas de cada persona a la que se le entrega el sobre de los evaluadores. |

| Actividades | Descripción |
|---|--|
| | Se define un plazo para que los evaluadores gestionen el envío a la UED de los reportes de resultados y las Boletas de Evidencia Comunicación de Evaluación del Desempeño debidamente firmados. |
| Monitoreo de los documentos de notificación | Durante el periodo para la entrega se envían recordatorios a la comunidad universitaria para que se entreguen los reportes y Boletas de Evidencia Comunicación de Evaluación del Desempeño correspondientes. Asimismo, se lleva un control digital y en papel sobre la documentación que se va recibiendo. |
| Notificar a evaluadores los reportes a su cargo que no se recibieron en la UED firmados | Finalizado el periodo para la entrega de los reportes de resultados y las Boleta de Evidencia Comunicación de Evaluación del Desempeño debidamente firmadas, se le comunica a los evaluadores, que no devolvieron a la UED la información debidamente firmada, que deben culminar con este proceso. |
| Elaboración de informes técnicos | Se trabajan informes técnicos del personal que no entregó la información y se le comunican a la Jefatura de Recursos Humanos y con las estadísticas relevantes del proceso de aplicación. |

| Actividades | Descripción |
|---|--|
| Revisión y visto Bueno de la coordinación | Organizada la información, y debidamente revisada el coordinador solicita se proceda con el envío al expediente de personal del reporte de resultado debidamente firmado y los informes que para tal efecto se preparen. |
| Envío a la USP del reporte de resultado de la evaluación del desempeño debidamente firmado. | Se remiten con un oficio dirigido a la USP todos los reportes de resultado de la evaluación del desempeño debidamente firmados |

Fuente: (Salas, 2018).

5.2.2. Procedimiento de revocatoria y revocatoria con apelación en subsidio (mecanismos de impugnación):

Estos mecanismos se llevan a cabo cuando

El evaluado no está de acuerdo con uno o varios elementos de su evaluación, por tanto le solicita al evaluador que modifique la calificación otorgada ya que según el evaluado presenta inconsistencias; si el evaluador no acepta la modificación planteada por el evaluado; debe enviarlo a su superior inmediato para que este tome una resolución final al recurso presentado (UNED, 2017, pág. 1).

Este es un procedimiento de impacto menor en la gestión de la unidad ya que su función es solamente darle seguimiento al trámite desde que ingresa la solicitud hasta que se emite el veredicto por la autoridad competente (ver anexos 1 y 2).

Estos mecanismos consisten en (UNED, 2017, pág. 2):

1. Revisión del formulario aplicado al evaluador para identificar los puntos en donde el evaluado no se encuentra de acuerdo con la calificación otorgada.
2. El evaluado debe llenar el formulario de recurso de revocatoria con apelación en subsidio y completarlo con los ítems en desacuerdo y respaldarlo con las evidencias correspondientes e indicando la calificación que considera es la adecuada.
3. El recurso de revocatoria con apelación en subsidio se presenta al superior inmediato (evaluador) con copia a la UED y se disponen de 3 días para resolver el recurso.
4. La resolución del evaluador debe ser enviada *con copia a la UED a través del formulario Respuesta de jefe inmediato, recurso de revocatoria con apelación en subsidio.*
5. El superior inmediato puede resolver el recurso de tres maneras: aceptarlo totalmente, aceptarlo parcialmente o rechazarlo.

Si el recurso es aceptado, ya sea total o parcialmente, el evaluador debe especificar para cada ítem impugnado la nueva valoración que le asigna, con el fin de que la UED realice y comunique a la mayor brevedad posible los cambios consignados en el formulario de evaluación

Si el recurso es rechazado total o parcialmente deberá aportar las justificaciones y argumentos que sustenten su decisión y si el mismo se presenta con apelación en subsidio deberá elevarlo con copia a su superior jerárquico para que lo resuelva. El superior jerárquico determinará las acciones adicionales para emitir su criterio.

6. La UED dispone de 5 días hábiles para incluir los cambios y notificarlos al evaluado.

En las siguientes tablas se describen las actividades que se ejecutan en los Procedimiento de apelación de subsidio y revocatoria:

Tabla 3. Actividades ejecutadas en el procedimiento de recurso de revocatoria

| Actividades | Descripción |
|---|---|
| Se recibe la resolución al recurso del recurso revocatoria que realiza el superior inmediato | Una vez que el superior inmediato resuelve el recurso de impugnación presentado por el funcionario y el mismo es recibido en la UED, se procede a atender lo requerido para dar solución efectiva al recurso. Se debe de identificar si el Recurso se acepta totalmente, si se acepta parcialmente o se rechaza, pues dependiendo de ello se debe seguir el procedimiento. |
| Si la solución es aceptación total o parcial, aceptación total, aceptación parcial, se consignan cambios, Se genera PDF, se procesan datos, se genera acta y reporte, se comunican cambios (PDF, acta y reporte), se recibe documentación firmada | Cuando un recurso es aceptado totalmente, se incluyen los cambios solicitados por el evaluador en el formulario de evaluación del desempeño, se genera PDF del formulario como evidencia de la consignación de los cambios, se realiza el procesamiento de datos, se genera Reporte y Boleta de Evidencia de Comunicación del resultado, se comunican cambios (PDF, acta y reporte) al funcionario y al superior inmediato que lo evaluó, y se solicita la devolución de la documentación debidamente firmada, se recibe documentación firmada y se remite al expediente de personal. |
| Si se da Rechazo, se comunica al | Cuando el recurso de revocatoria con |

| Actividades | Descripción |
|---|---|
| funcionario la finalización del trámite administrativo. | apelación en subsidio es rechazado por la instancia superior, se le comunica al funcionario que el trámite administrativo finalizó. |

Fuente: (Salas, 2018)

Tabla 4. Actividades ejecutadas en el procedimiento Revocatoria con apelación de subsidio.

| Actividades | Descripción |
|---|---|
| Se recibe la resolución del recurso de revocatoria por parte del superior inmediato. | Una vez que el superior inmediato resuelve el recurso de impugnación presentado por el funcionario y el mismo es recibido en la UED, se procede a atender lo requerido para dar solución efectiva al recurso. Se debe de identificar si el Recurso se acepta totalmente, si se acepta parcialmente o se rechaza, pues dependiendo de ello se debe seguir el procedimiento. |
| Si se da “aceptación total”: Se consignan cambios, se genera PDF, procesamiento de datos, se genera Reporte y Acta, se comunican cambios (PDF, acta y reporte), se recibe documentación firmada y se remite el al Expediente de Personal. | Cuando un recurso es aceptado totalmente, se incluyen los cambios solicitados por el evaluador en el formulario de evaluación del desempeño, se genera PDF del formulario como evidencia de la consignación de los cambios, se realiza el procesamiento de datos, se genera Reporte y la Coleta de evidencia de la comunicación del resultado, se comunican cambios (PDF, boleta de |

| Actividades | Descripción |
|--|--|
| | comunicación y reporte) al funcionario y al superior inmediato que lo evalúo, y se solicita la devolución de la documentación debidamente firmada, se recibe documentación firmada y se remite al expediente de personal. |
| Si se da aceptación parcial o rechazo; se eleva a instancia superior la resolución del recurso de revocatoria para que la instancia superior resuelva la apelación en subsidio. | En caso de aceptarse parcialmente o de rechazarse el recurso, el superior inmediato debe elevar a la instancia superior para su resolución definitiva. La UED, verifica que el jefe de la instancia superior reciba el recurso y define la fecha máxima de resolución, enviando recordatorio en caso de no haberse resuelto quince días antes de vencer dicho periodo, ocho días antes del vencimiento y un día antes. |
| El jefe inmediato de la instancia superior da resolución al recurso apelación en subsidio. | El jefe inmediato de la instancia superior conoce y resuelve el recurso apelación presentado por el funcionario. |
| Si se da aceptación total o parcial por parte del superior; se consignan cambios, se genera PDF, procesamiento de datos, se genera reporte y acta, se comunican cambios (PDF, acta y reporte), y se recibe documentación firmada | Cuando un recurso es aceptado totalmente, se incluyen los cambios solicitados por el evaluador en el formulario de evaluación del desempeño, se genera PDF del formulario como evidencia de la consignación de los cambios, se realiza el procesamiento de datos, se genera Reporte y Boleta de Evidencia de comunicación del resultado, se comunican cambios (PDF, acta y |

| Actividades | Descripción |
|---|--|
| | <p>reporte) al funcionario y al superior inmediato que lo evalúo, y se solicita la devolución de la documentación debidamente firmada, se recibe documentación firmada y se remite al expediente de personal.</p> |
| <p>Si se da Rechazo, se comunica al funcionario la finalización del trámite administrativo.</p> | <p>Cuando el recurso de revocatoria con apelación en subsidio es rechazado por la instancia superior, se le comunica al funcionario que el trámite administrativo finalizó.</p> <p>En este caso, si el funcionario está interesado puede solicitar al Consejo Universitario que se agote la vía administrativa con el objeto de recurrir a los tribunales de Justicia.</p> |

Fuente: (Salas, 2018)

5.3. Problemas, causas, efectos y propuestas de mejora

Para la detección de problemas, causas, efectos se trabajó con la herramienta de mejora continua llamada Diagrama de Ishikawa a través de la cual se lograron determinar y organizar las causas que originan el problema central de los procedimientos medulares de la unidad.

Para la construcción del Diagrama de Ishikawa los funcionarios de la unidad trabajaron con fichas para graficar y entender de una mejor manera las causas y alternativas de solución a los problemas detectados.

Cada integrante anotó inicialmente los problemas de gestión que identificaba, y se agruparon por similitud para posteriormente, en plenaria, integrar las ideas por categoría de análisis.

Ilustración 5. Problemas, causas y efectos



Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de los resultados del taller No 1, 2017.

De lo anterior, se logró identificar un **problema central**, que se describe a continuación junto con sus causas y propuestas de solución para mitigar sus efectos.

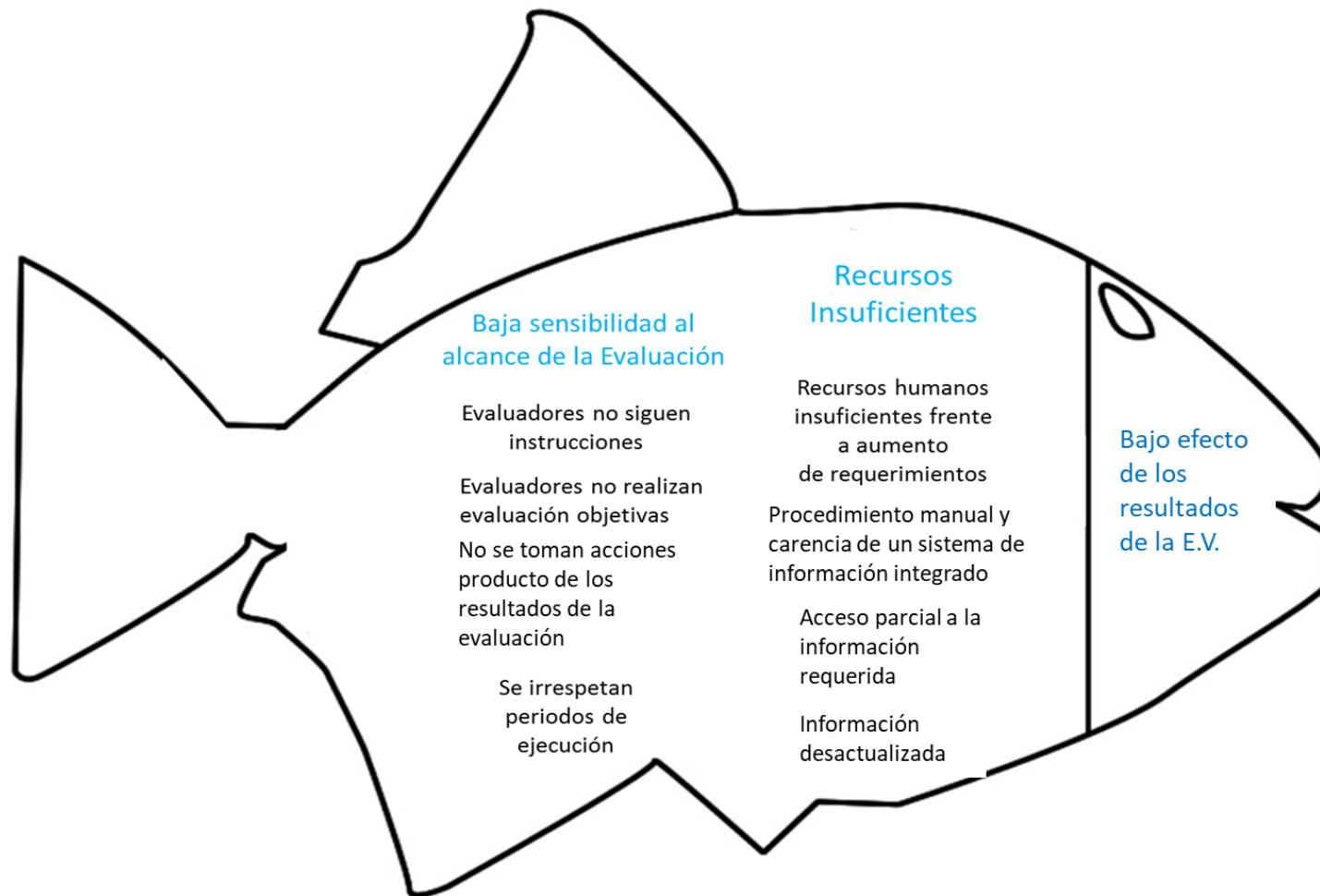
Es importante mencionar que, de los tres procedimientos específicos identificados, se encontró que solamente el **procedimiento de evaluación de desempeño** es el que presenta mayores dificultades al momento de gestionarlo.

Por esta razón, el análisis de problemas, causas y efectos será realizado únicamente para el procedimiento antes mencionado.

5.3.1. Problema Central: Bajo Efecto de la Evaluación

En la siguiente figura se describe en la cabeza del pescado el problema central, en el cuerpo del pescado en color celeste se ubican las causas del problema o categorías de análisis en las que se desagrega el problema principal, y las sub-causas que se derivan de estas.

Ilustración 6. Diagrama de Ishikawa: Bajo efecto de la evaluación



Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de los resultados de los talleres con funcionarios de la UED, 2017.

Como puede observarse el bajo efecto de los resultados de la evaluación –que ha sido ubicado como el problema principal que enfrenta la unidad, obedece a dos causas fundamentales:

5.3.2. Causa 1: Recursos Insuficientes

Que el procedimiento sea manual se debe a la falta de un sistema de información automatizado e integrado en recursos humanos. Todas las actividades desarrolladas en la unidad relacionadas con este procedimiento se ejecutan en su mayoría de forma manual; desde el análisis de los datos de los funcionarios en listados para iniciar el procedimiento, hasta la revisión de los datos finales para generar los resultados de las evaluaciones.

Por otra parte, la limitación de recursos de personal aunado a la inexistencia de un sistema de información que brinde información actualizada y oportuna, son los elementos que han causado que el personal de la unidad se centre únicamente en la ejecución de acciones operativas dejando de lado lo estratégico del trabajo; ejemplo de ello, es la falta de estrategias para:

- a. La atención del problema central que se identificó en la gestión administrativa del procedimiento de evaluación del desempeño que es el bajo efecto que han tenido los resultados de la evaluación en la gestión universitaria.
- b. Sensibilizar a los funcionarios en general sobre el alcance de la evaluación del desempeño como herramienta para la planificación y mejora continua.

El sistema de información actual de la Oficina de Recursos Humanos no integra todos los módulos de trabajo de las unidades de la oficina; es decir, la información que se trabaja en cada módulo no es vinculante con otros módulos del sistema ocasionando limitaciones de acceso a la información y en muchos de los casos, duplicación de funciones.

Debido a esto, el coordinador de la unidad con su equipo de trabajo se ha visto en la obligación de generar acciones de mejora para que agilizar el trabajo y cumplir con los objetivos; tal es el caso de la reconstrucción anual de la información todo el personal de la universidad para poder efectuar las evaluaciones y la automatización del formulario de evaluación del desempeño a través del programa LimeSurvey.

Lo anterior propicia un incremento en la carga de trabajo de los colaboradores de la unidad debido extenuante revisión de datos por errores relacionados con la actualización de la información del personal. Esto es una tarea que debe ser realizada todos los años por tipo de población evaluada (incluidas las evaluaciones a los teletrabajadores).

En otro orden de ideas, los recursos de personal y presupuestarios para su contratación, no se encuentra en este momento equiparados al aumento de requerimientos y trámites relacionados con el procedimiento específico de evaluación del desempeño; esto ha ocasionado que, en algunos de los casos, la demanda de los servicios de la unidad no pueda ser cubierta en los tiempos establecidos generando un atraso en la planificación general del trabajo de la unidad.

La evaluación del desempeño del personal de la universidad es realizada año con año, pero es evidente que el personal realiza un sobreesfuerzo para poder cumplir con los objetivos de la unidad y de la oficina ya que no se cuenta con las condiciones necesarias de recursos para ejecutar las labores.

Actualmente, el personal cuenta con una planilla de funcionarios de 3 personas para realizar el trabajo de la unidad. Un coordinador y 2 personas bajo la figura de asistentes administrativos.

Principales efectos:

1. Uno de los efectos que conlleva es que se puede dar la pérdida o extravío de documentación debido a la cantidad de documentos físicos que se manejan, errores y omisiones en el procesamiento de los datos, incremento del trabajo por la revisión manual de bases de datos, afectación negativa en los tiempos de respuesta.
2. Otro de los efectos es el acceso parcializado a la información que conlleva a una duplicación innecesaria de labores.
3. Al no contarse con un sistema automatizado e integrado de información, el retraso en unas tareas claves es mayor que en otras, tal es el caso de la construcción de los listados de funcionarios donde es necesario levantar listados de funcionarios “a pie”; es decir, la lista de funcionarios es revisada y validada llamando a cada funcionario para corroborar la información del sistema.
4. La disparidad entre los recursos de personal y la carga de trabajo de los colaboradores de la unidad ocasiona un sobreesfuerzo de las personas y el incremento de las cargas de trabajo.

5.3.3. Causa 2: Baja sensibilidad al alcance de la evaluación

Irrespeto de periodos de evaluación. El irrespeto de los periodos de evaluación genera que los funcionarios de la unidad dediquen tiempo de sus funciones sustantivas en realizar otras tareas que les consume más tiempo del debido; por ejemplo: envío de 2 o más recordatorios a las personas evaluadoras, modificaciones en el sistema de los periodos de evaluación, entre otras.

El mismo caso ocurre con el bajo nivel de compromiso de un grupo importante de evaluadores con este procedimiento ya que no respetan los periodos de evaluación y los pasos a seguir para ejecutarlo. Esto produce más trabajo a los funcionarios de la unidad debido a la generación de reportes, envíos de correos, notas y otros, cada vez que debe aplicar la evaluación del desempeño a los funcionarios a su cargo.

No se implementan acciones derivadas de los resultados de las evaluaciones de desempeño. Este se considera *un aspecto crítico* que debe ser tomado en cuenta tanto por funcionarios de la UED como por autoridades para tomar acciones de manera inmediata, ya que no se planifican acciones derivadas de los resultados de las evaluaciones de desempeño, por tanto, la lógica de mejora continua se ve interrumpida al no generar como principal producto planes de acción para la mejora del desempeño de los funcionarios.

Al no definirse acciones directamente relacionadas con la evaluación del desempeño, se puede inferir que el objetivo superior de la evaluación o no ha sido comprendido, o bien, no tiene peso dentro de la agenda institucional.

Recordemos que el objetivo superior que persigue la evaluación de desempeño es *la mejora continua* y con esto, el logro de los objetivos de cada una de las dependencias. (UNED, 2017).

En cuanto al tema de las **evaluaciones no objetivas** y que algunos **evaluadores no siguen instrucciones establecidas** para la evaluación, se tiene por un lado que, algunas de las personas evaluadoras no siguen las instrucciones establecidas para la aplicación del instrumento de evaluación; es decir, las evaluaciones no se realizan en tiempo y forma generando interminables consultas debido a que las personas “no leen” las instrucciones que son enviadas antes y durante las aplicaciones de las evaluaciones.

Lo anterior, produce retrasos importantes en la planificación de la unidad y mayor trabajo a los colaboradores por tener que resolver de manera extraordinaria tareas no planificadas por errores u omisiones por parte de los evaluadores al no seguir instrucciones (generación de datos y reportes, entre otros).

Otro elemento resaltado al momento de analizar el procedimiento es que la mayoría de las evaluaciones de desempeño de la UNED tienen como resultado altas calificaciones que van desde el “muy bueno” al “destacado” convirtiéndose en una tendencia generalizada en los últimos años. Según la percepción de los

colaboradores de la unidad, la condición “destacado” se ha naturalizado, de manera que, obtener un grado inferior es mal visto a nivel institucional. Además, esta herramienta de mejora se ha viciado manejándose como un mecanismo que puede afectar de manera positiva o negativa el ambiente laboral a partir de la calificación que asigne un evaluador (Alfaro Calvo & Guevara Agüero , 2016, pág. 8).

Principales efectos:

Los efectos más importantes que logran identificar los colaboradores de la unidad son:

1. En relación al bajo compromiso e irrespeto de los periodos de evaluación, consideran que debido a la carga de trabajo extra que genera la revisión y corrección de datos, impresión de reportes y otras tareas asociadas al hecho de que el personal no lee ni sigue instrucciones y tampoco, respeta los periodos de las evaluaciones, se tiene que, con las limitaciones de recursos de personal y un sistema poco efectivo, existen dificultades para la atención de los usuarios en cuanto a los tiempos de respuesta, retrasos en la planificación de la unidad, y aumento innecesario de tareas.
2. Otro efecto detectado es que la evaluación de desempeño no está cumpliendo su objetivo y esto no se materializa en la definición de planes de mejora que puedan estar articulados a una estrategia de capacitación y fortalecimiento de las capacidades y habilidades de los funcionarios por dependencia. Esto está vinculado a baja sensibilidad sobre el alcance que tiene la herramienta en la mejora de la gestión universitaria en general.
3. Según la percepción de los colaboradores el bajo efecto de los resultados de la evaluación del desempeño y el desconocimiento de su alcance hace se de una malversación de la herramienta y no se refleje la situación real del desempeño de los funcionarios de la UNED.

5.3.4. Propuestas de Solución

Las alternativas de solución a los problemas mencionados anteriormente se dividieron en dos grupos correspondientes a la división de las causas que se identificaron al producir el Diagrama Ishikawa.

a) Propuestas de solución sobre las que puede incidir directamente la Unidad de Evaluación del Desempeño:

Estas propuestas son aquellas donde la unidad puede implementar acciones en el corto plazo debido a que no requiere de la intervención de terceros y están relacionadas con el desarrollo de una estrategia de sensibilización institucional frente a la evaluación del desempeño, y la articulación de sus resultados con instancias correspondientes:

- Implementar un modelo de articulación de los resultados de la evaluación del desempeño con los procesos de capacitación y desarrollo de la UNED.
- Dar continuidad al diseño del módulo de evaluación del desempeño y el plan de Teletrabajo.
- Iniciar un proceso de sensibilización con evaluadores y evaluados en la universidad sobre el alcance y efectos de la evaluación del desempeño.
- Creación de un instructivo de capacitación para jefes y directores.

b) Propuestas de solución que dependen del apoyo y toma decisiones de personas externas a la unidad.

Estas propuestas son aquellas que requieren de la toma de decisiones de autoridades universitarias o la intervención de otras dependencias para su ejecución:

- Visibilizar frente a instancias superiores la necesidad de obtener acceso a Módulo de la AS-400 de RRHH para consultas en tiempo real para evitar la duplicación de las funciones entre las unidades de la oficina y mejorar los tiempos de respuesta de la UED.
- Elevar a la Oficina de Recursos Humanos para que se analice y solucione el hecho de la ubicación del funcionario, por cuanto actualmente únicamente se refleja la ubicación presupuestaria del funcionario y no la física que es en donde presta servicio. Lo anterior ya que para la UED representa un problema adicional, pues requiere ajustes sobre la aplicación que deben ser atendidos y corregidos.
- Solicitar la adjudicación de recursos proporcional al aumento de requerimientos de evaluación del desempeño. (Nombramiento de tiempo completo y un medio tiempo, presupuesto para viáticos, equipo tecnológico y sistemas de información automatizados e integrados.
- Gestionar el apoyo de las autoridades institucionales para la dotación de recursos que permitan finalizar el diseño del módulo de “Evaluación del desempeño y Plan de Teletrabajo” (sistema de información)

5.4. Fortalezas del trabajo de la Unidad de Evaluación de Desempeño

En respuesta al objetivo 2, las principales fortalezas de la Unidad de Evaluación del Desempeño, que se identificaron en las sesiones de trabajo son:

- Compromiso del equipo de trabajo de la unidad de Evaluación del Desempeño.
- Todos los integrantes de la unidad conocen los procedimientos
- Actualmente se está desarrollando en la unidad un trabajo de capacitación interna para que los funcionarios puedan ejecutar todas las

actividades que componen los procedimientos a excepción de las que dependen únicamente del coordinador. Esta capacidad les permite no frenar el trabajo si alguno de los integrantes se ausenta.

→ Los integrantes de la UED muestran una actitud proactiva al cambio hacia la efectividad de la gestión.

6. Conclusiones y recomendaciones

Tomando como referencia los resultados anteriores, en el presente apartado de resumen las principales conclusiones de la evaluación:

- En relación factores positivos, el personal es una de las fortalezas más grandes de la unidad; todos los funcionarios están en capacidad de asumir cualquier tarea y llevarla a cabo con éxito. Además, poseen una actitud proactiva a la evaluación y al cambio, y por tanto a la mejora continua.
- El procedimiento que presenta mayores dificultades en su gestión es el de evaluación del desempeño y el principal problema que se identifica está relacionado con el bajo efecto que tienen los resultados de la evaluación en la gestión institucional; ello obedece principalmente a dos áreas de mejora:
 - Las acciones en la cuales UED tiene injerencia directamente como es el caso del desarrollo de proyectos de sensibilización y de capacitación para los diferentes actores que participan en las evaluaciones y la solicitud al Consejo Universitario para que defina las consecuencias de no realizar la evaluación del desempeño.
Lo anterior, como medidas que permitan trabajar el tema de la baja sensibilización de los funcionarios de la universidad sobre el alcance que tiene la evaluación del desempeño en la gestión institucional.
 - Las acciones que requieren del apoyo y toma de decisiones de personas externas a la UED, como es el caso de la dotación de recursos de personal y la implementación de un sistema automatizado que integre la información actualizada de todos

funcionarios de la UNED y al cual debe tener acceso la UED para ejecutar de manera efectiva y oportuna su trabajo.

- La baja sensibilidad al alcance de la evaluación está ligada a su vez, a un problema mayor, *la falta de una cultura de evaluación a nivel institucional*. Esto se evidencia en la desarticulación que existe entre los resultados de la evaluación del desempeño, la planificación en las dependencias, y los procesos de capacitación para potenciar las capacidades y habilidades de los funcionarios.

Al no existir esta vinculación, la generalización de altas calificaciones obtenidas en las evaluaciones del desempeño obedece a una forma de evitar el conflicto y al cumplimiento del proceso como un requisito de un nivel operativo, sin lograr un efecto a nivel estratégico en la gestión de la institución.

- La falta de un sistema de información automatizado, integrado y actualizado es la razón por la cual la carga de trabajo ha venido incrementando en los últimos años; la ausencia de este recurso ha producido retrasos y reprocesos de las tareas delimitando el trabajo de la unidad únicamente en lo operativo sin dar tiempo a la atención de acciones de corte estratégico.
- La dotación de recursos de personal a la unidad es una alternativa que debe ser valorada por parte de las autoridades en el caso de no implementar acciones en el corto plazo relacionadas con la compra de un sistema de información que cubra las necesidades de todos los usuarios del sistema (autoridades, responsables de procesos y procedimientos y usuarios finales). Esto con el fin de reforzar la unidad para que pueda cumplir con sus objetivos de manera más efectiva sin que el personal tenga que realizar sobreesfuerzos y se genere un mejor ambiente laboral.
- En el marco de la autoevaluación de la gestión universitaria fundamentada en los requerimientos de una adecuada implementación de un sistema de control interno, se tiene que existe un incumplimiento del artículo 16 de la Ley General de Control Interno que señala que se deberá,

Contar con sistemas de información que permitan a la administración activa tener una gestión documental institucional, entendiendo esta como el conjunto de actividades realizadas con el fin de controlar, almacenar y posteriormente, recuperar de modo adecuado la información producida y recibida en la organización, en el desarrollo de sus actividades, con el fin de prevenir cualquier desvío en los objetivos trazados (...) (Asamblea Legislativa , 2017, págs. 8-9).

A partir de lo anterior, se recomienda:

- **A la Unidad de Evaluación del desempeño:** atender las acciones de mejora descritas en el plan de mejora; para ello la UED deberá analizar el plan y realizar las gestiones pertinentes para la ejecución de las acciones que son de su responsabilidad directa según los plazos establecidos.
- **A la Jefatura de la Oficina de Recursos Humanos:** se le recomienda analizar la viabilidad de otorgarle un mayor acceso a la información del Módulo de la AS-400 de RRHH según las necesidades de información de la UED ya que es la alternativa que permitirá minimizar el efecto que tiene la excesiva carga de trabajo manual en el cumplimiento de los objetivos y la mejora de la gestión de la unidad.
- **A la jefatura de la Oficina de Recursos Humanos y al Consejo de Rectoría:**
 - Que se concientice sobre la importancia de implementar un sistema de información automatizado, integrado y con información actualizada que permita generar información oportuna y confiable y que, además, facilite la función de la UED y el resto de las unidades de la oficina.

De esta forma, no solo es posible minimizar errores por la incompatibilidad de la información y los reprocesos sino también, dar

respuesta a un requerimiento de una autoridad competente como es el caso de la Contraloría General de la República.

- Se analice la viabilidad de asignar recursos de personal a la Unidad de Evaluación en función de las cargas de trabajo y la implementación del sistema de información ya que, si se implementa este último recurso, es posible que aumente la disponibilidad de tiempo del personal para realizar otras funciones y acciones de mejora que actualmente no se pueden realizar por la excesiva carga de trabajo manual.

7. Propuesta de plan de mejora

Unidad responsable: Unidad de Evaluación del Desempeño

Oficina: Oficina de Recursos Humanos

| Área de mejora | Acción de mejora | Metas | Responsables | Fecha ejecución |
|--|--|--|--------------|-----------------|
| Ausencia de una estrategia de sensibilización institucional frente a la evaluación del desempeño, y | Implementación del modelo de articulación de los resultados de la evaluación del desempeño con los procesos de capacitación y desarrollo de la UNED. | Al 2020 implementado modelo de articulación de los resultados de la evaluación del desempeño con los procesos de capacitación y desarrollo de la UNED. | UED UCAB | Al 2020 |

| Área de mejora | Acción de mejora | Metas | Responsables | Fecha ejecución |
|--|--|---|-----------------|-----------------|
| articulación de sus resultados con instancias correspondientes. | Envío de solicitud al Consejo Universitario para la incorporación de un inciso en el art 34 del estatuto de Personal, que establezca la obligatoriedad del personal en puestos de coordinación, jefatura y direcciones de realizar las evaluaciones de su personal a cargo en los tiempos que defina la Oficina de Recursos Humanos. | Al 2018 enviada solicitud al Consejo Universitario para la incorporación de un inciso en el art 34 del Estatuto de Personal para establecer la obligatoriedad de realizar las evaluaciones de su personal a cargo en los tiempos que defina la Oficina de Recursos Humanos. | UED Jefatura | Al 2018 |
| | Sensibilización con evaluadores y equipos de trabajo sobre el alcance e importancia de la evaluación del desempeño | Al 2022 sensibilizado el personal de las dependencias de la institución sobre el alcance e importancia de la evaluación del desempeño | UED UCAB | Al 2020 |
| | Creación de un instructivo de capacitación para jefes y | Al 2018 diseñado un instructivo de capacitación para jefes y | UED | Al 2018 |

| Área de mejora | Acción de mejora | Metas | Responsables | Fecha ejecución |
|---|---|--|---------------------|-----------------|
| | directores. | directores. | UCAB | |
| Recursos insuficientes para la ejecutar de manera más efectiva las funciones | Gestionar el apoyo de las autoridades institucionales para la dotación de recursos que permitan finalizar el diseño del módulo de “Evaluación del desempeño y Plan de Teletrabajo” (sistema de información) | <ul style="list-style-type: none"> • Al 2018 enviada nota a las autoridades competentes solicitando recursos para finalizar el diseño del módulo de Evaluación del desempeño y Plan de Teletrabajo” (sistema de información). • Al 2021 finalizado e implementado módulo de “Evaluación del desempeño y Plan de Teletrabajo” (sistema de información). | UED ORH CONRE | Al 2021 |

| Área de mejora | Acción de mejora | Metas | Responsables | Fecha ejecución |
|----------------|---|--|--------------|-----------------|
| | Solicitud al CONRE por medio de la jefatura de Recursos Humanos para analizar la posibilidad de adjudicar a la UED recursos de manera proporcional al aumento de requerimientos de evaluación del desempeño. (Nombramiento de un tiempo y medio, presupuesto para viáticos y equipo tecnológico). | Al 2018 enviada solicitud al CONRE por parte de la jefatura de Recursos Humanos para la adjudicación de recursos a la UED. | UED ORRHH | Al 2018 |
| | Envío de solicitud a la jefatura de la Oficina de Recursos Humanos para habilitar el acceso al sistema AS-400 de RRHH de la información actualizada que sirve de insumo al proceso de evaluación del desempeño. | Al 2018 enviada solicitud la jefatura de la Oficina de Recursos Humanos para habilitar el acceso al sistema AS-400 de RRHH de la información requerida por la UED para el desarrollo de sus funciones. | UED ORRHH | Al 2018 |

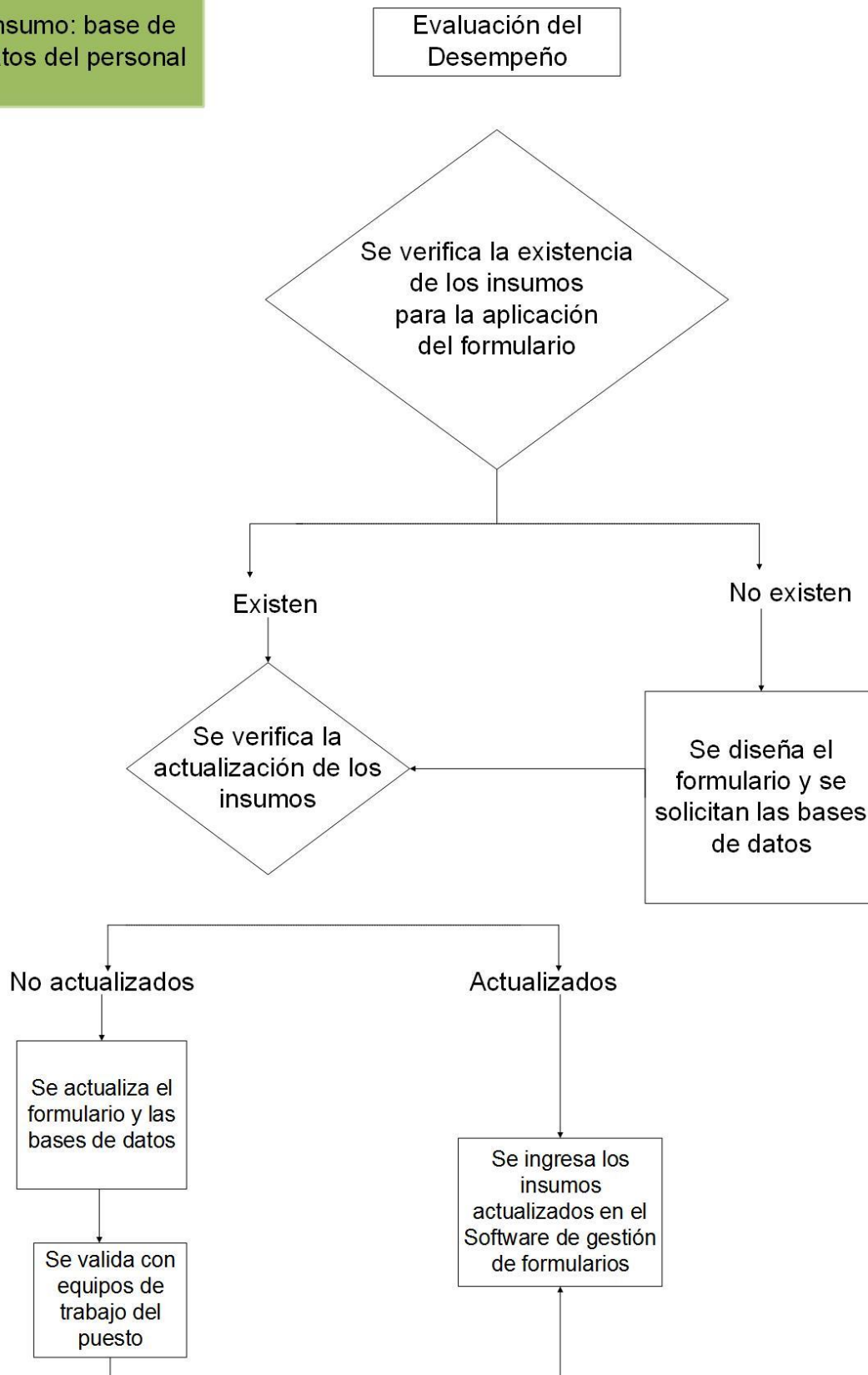
8. Bibliografía

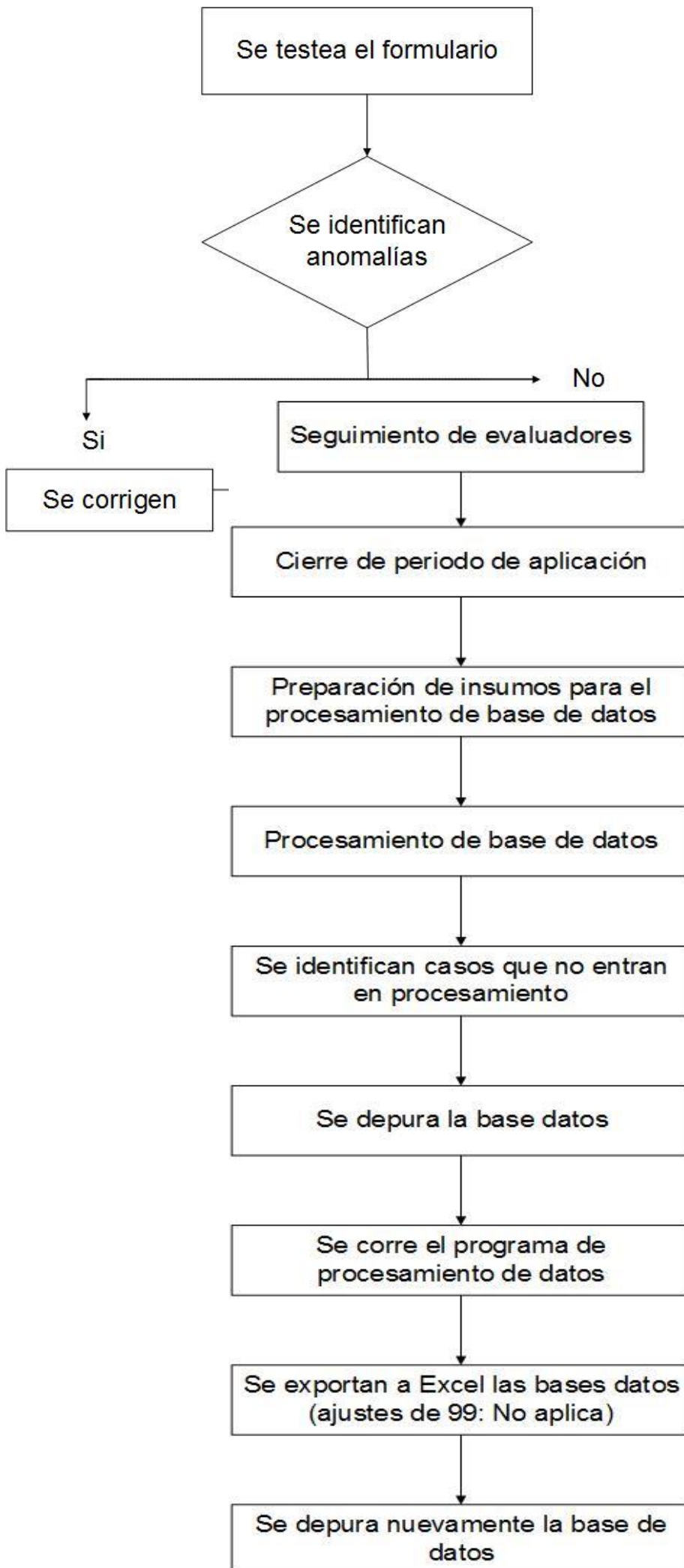
- Alfaro Calvo, F., & Guevara Agüero, G. (2016). *Percepción del proceso de evaluación de desempeño de la UNED*. San José, Costa Rica: UNED.
- Asamblea Legislativa. (2017). *Ley General de Control Interno, Costa Rica*. San José, Costa Rica: Asamblea Legislativa.
- Programa de Control Interno. (2017). *Ejecución del Plan de Mejora autoevaluación-modelo de madurez 2016*. San José, Costa Rica: PROCI.
- Salas, S. (2018). *Descripción de procedimientos*. San José, Costa Rica: UED.
- UNED. (2017, 10 18). *Recursos Humanos*. From Recursos Humanos Sitio Web: <https://www.uned.ac.cr/ejecutiva/recursoshumanos/unidades/evaluacion-del-desempeno#objetivos>
- UNED. (2017, 12 03). *Recursos Humanos*. From UED Sitio Web: <https://www.uned.ac.cr/ejecutiva/images/rechum/Instructivo%20sobre%20el%20mecanismo%20para%20impugnar%20el%20resultado%20de%20la%20Evaluaci%C3%B3n%20del%20Desempe%C3%B1o.pdf>
- UNED. (2017, 11 15). *Recursos Humanos*. From UED, Sitio Web: <https://www.uned.ac.cr/ejecutiva/images/rechum/Manual%20de%20Evaluaci%C3%B3n%20del%20Desempe%C3%B1o%202017%20VF.pdf>
- UNED. (2017, 12 01). *Recursos Humanos*. From UED Sitio Web: <https://www.uned.ac.cr/ejecutiva/images/rechum/Instructivo%20sobre%20el%20mecanismo%20para%20impugnar%20el%20resultado%20de%20la%20Evaluaci%C3%B3n%20del%20Desempe%C3%B1o.pdf>

9. Anexos

Anexo No 1. Diagrama de las actividades ejecutadas según procedimiento

Insumo: base de datos del personal





Insumo: recurso
presentado por el
funcionario

